



[ 白内障疑似体験中、区長に説明している風景 ]





[ 子どもたちに車イス体験をしている風景 ]

平成 19 年

1月 20 日(土)10:00-12:00 [麻原 :大学教員, 吉川:大学教員]

『車イス移乗講習会』(聖路加看護大学基礎看護学看護援助実習教員)


**はじめの一歩の会**  
 ～ 聖路加看護大学 家で死ねるまちづくり ～
 

〔会の紹介〕『はじめの一歩の会』は、「住みなれた家で安心して最期を過ごすためのまちづくり」という視点から活動を行っています。

〔活動状況〕今まで、聖路加国際病院のボランティアや中央区社会福祉協議会の方から「ボランティア」について勉強したり、新しくなった介護保険について訪問看護ステーションの所長から話を聞いたり、中央区のグループホームや施設を見学したり、車イス体験など月1回活動をしています。

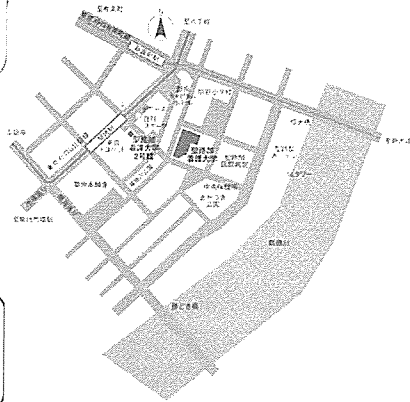
〔次回は…〕2007年1月20日(土) 聖路加看護大学の先生から車イスの移乗(ベッドから車椅子、車椅子からベッドへ)や、ベッドでの体位変換等について看護技術を学ぶ予定です。一緒に参加しませんか？

〔日時〕 2007年1月20日(土) 10:00から  
 〔場所〕 聖路加看護大学地下アツルーム  
 (右の地図をご参照下さい)

〔定員〕 15名  
 (応募者多数の場合は  
 抽選になります。)

〔講師〕 聖路加看護大学 基礎看護学 教員4名  
 〔参加費〕 無料

〔申込〕 事前にFAX、メール、または葉書にてお申込みください。(氏名、連絡先(住所・Fax番号・メールアドレスなど)をご記入ください。  
 〔申込締切〕 1月15日(月)



聖路加看護大学 看護実践開発研究センター 吉川  
 〒104-0045 東京都中央区築地3-8-5  
 〈Tel & Fax〉 03- -  
 〈E-Mail〉 @slcn.ac.jp

参加申込書

ふりがな お名前	
ご住所	〒
電話番号 E-mail	( 日中連絡が可能な番号 )
年代	20代 30代 40代 50代 60代 70代 80以上 (いずれかに○をつけて下さい)

厚生労働科学研究費補助金（医療安全・医療技術評価総合研究事業）  
分担研究報告書

市民参加型地域緩和ケアシステム「家で死ねるまちづくり」の開発と評価

Ⅱ－２． ボランティア・協働に関する文献検討およびホスピスボランティアの事例検証

主任研究者 小松浩子 聖路加看護大学看護学部 教授  
分担研究者 吉川菜穂子 聖路加看護大学看護学部 講師  
研究協力者 霜田美奈 前立教大学大学院修士課程  
内田千佳子 聖路加看護大学客員研究員

研究要旨：

在宅ホスピスボランティアの育成プログラムの開発をする際の基礎資料として、わが国のボランティア活動およびボランティアコーディネーターに関する文献検討を事例検証を含めて行った。また地域緩和ケアチームの協働のあり方を検討する基礎資料として、協働に関する文献検討も合わせて行った。

ボランティアの活動においては参加意欲があってもその機会が得られない人々が多いため、ボランティアが自分の思いと一致するミッションを持ったグループでの参加が容易にできるような方策を考えていく必要がある。ボランティアグループへの参加が可能となった人に対しても継続してその活動ができるような体制づくりが研修等を含めて必要になると考えられた。

ボランティアグループにおいてはボランティアがその力を充分発揮できるようにグループ内そして対外的な面でのマネジメントが行えるボランティアコーディネーターが不可欠である。業務はボランティアのニーズを受け止め、活動の場を調整し、必要に応じ教育の場をつくること、他機関と野ネットワーク作りなど多岐にわたるため他業務との兼任ではなく専任で従事することが望ましいと考えられた。既存のホスピスボランティアグループの活動の検証においても、ボランティアコーディネーターが中心となることでボランティアが機能し、安定した活動業務につながったことが示された。

協働についてはボランティアグループと他職種あるいは他機関が共に活動していく上では欠かせないプロセスであり、また相乗効果により一人では成しえない目的を果たすことが可能となるプロセスでもある。特に保健・福祉・医療の場面においては目的達成に関わる人々の持つ専門性を生かし、ネットワークを作りながら活動することがより効果的また効率的なサービスの提供につながると考えられた。

## A. 目的

1. 在宅ホスピスボランティアの育成プログラムの開発をする際の基礎資料として、わが国のボランティア活動およびボランティアコーディネーターに関する文献検討を事例検証を含めて行った。
2. 地域緩和ケアチームの協働のあり方を検討する基礎資料として、協働に関する文献検討を行った。

## B. 方法

日本におけるボランティア、ボランティアコーディネーターの活動およびNPOや地方自治体における協働の文献収集についてはこれらの資料を多数保管している東京ボランティア・市民活動情報センターで行った。協働に関する資料収集ではインターネットを通じ自治体やNPOで公表されている資料の収集もあわせて実施した。加えて「協働に関する文献をCINAL・PubMedより抽出し文献の検討を行った。

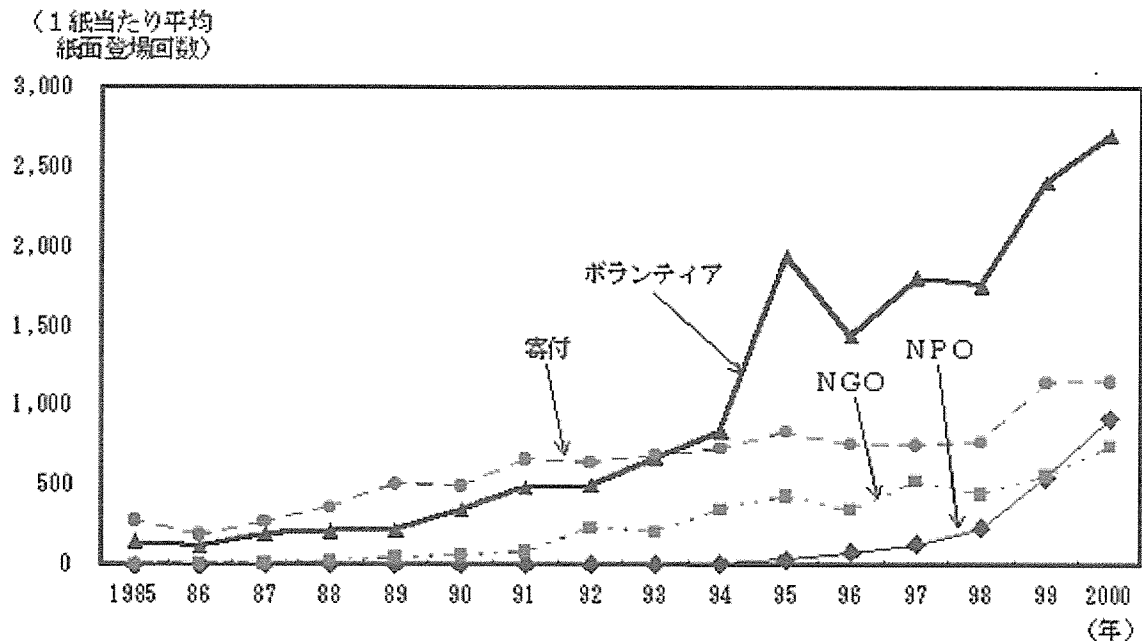
## C. 結果

### 1. ボランティアとは

#### 1) 台頭するボランティア

1995年の阪神・淡路大震災で多くのボランティアが全国から集まり、活動したことからその年は「ボランティア元年」といわれる。その後1998年3月に通常国会で特定非営利活動促進法（＝通称NPO法）が成立し、同年12月より施行となってから、ボランティアは社会の中で認知され始め、また欠かすことのできない存在となってきている。これらを反映しているのは新聞における「ボランティア」というワードの登場回数である。平成12年度の「国民生活白書」によれば1995年を境にボランティアに対する世の中の関心が急速に盛り上がったことを新聞紙面登場回数が明瞭に表していると述べている（図1）。また同調査ではボランティアやNPO（＝特定非営利活動法人）に関心が高まった背景として次の4つを挙げている。①個人の自己実現欲の高まり、②住民の多様なニーズに対して行政だけでは対応できない分野の出現、③地域社会に参加をする、あるいは主体的に地域づくりへの取り組みを深めたい、という社会参加の希望を持つ人々の増加、④民間企業における社会貢献活動の活発化、である

図1：90年代後半に急増した「ボランティア」の新聞紙面登場回数



- (備考)
1. 日経テレコン21 (日本経済新聞社が保有するデータベース) の検索により作成。
  2. 検索した新聞は、日本経済新聞、日本経済金融新聞、日本経済産業新聞、日本経済流通新聞、読売新聞、毎日新聞、産経新聞の計7紙。ただし、1紙当たり平均紙面登場回数の計算において、日経新聞関係4紙は合計して1紙とした。
  3. 検索開始年は、日経新聞関係4紙が1985年、読売新聞が1986年、毎日新聞が1987年、産経新聞が1992年。
  4. 2000年は、1月1日～8月31日までの8か月間の紙面登場回数を1.5倍して年間の紙面登場回数とした。
  5. NGO (Non-Governmental Organization, 非政府団体) は「非政府」という点が強調されており、開発、人権、環境、平和問題等に取り組む非営利の市民団体の総称として用いられている。

(出典：平成12年度「国民生活白書」より)

このように個人だけではなく地域社会、行政、企業各々からのニーズが合い重なり、ボランティアやNPOは社会の中で存在感を高めてきている。同時に活動テーマが多様化し、その中で活動しているボランティアも従来にみられる「社会奉仕型」や「運動型」だけではなく目的を遂行するために機能的に活動する「事業型」も登場してきている。杉野はこれからのボランティアは「事業型ボランティア」が求められると予想し、さらにその要素について①自発的に提供されるのは労力だけではなく費用の場合もある、②事業の内容や企画に企業の手法を用いる、③スタッフは高い専門性を要求され、専従、専門職化する傾向にある、と述べている (杉野, 1995) <sup>1</sup>。

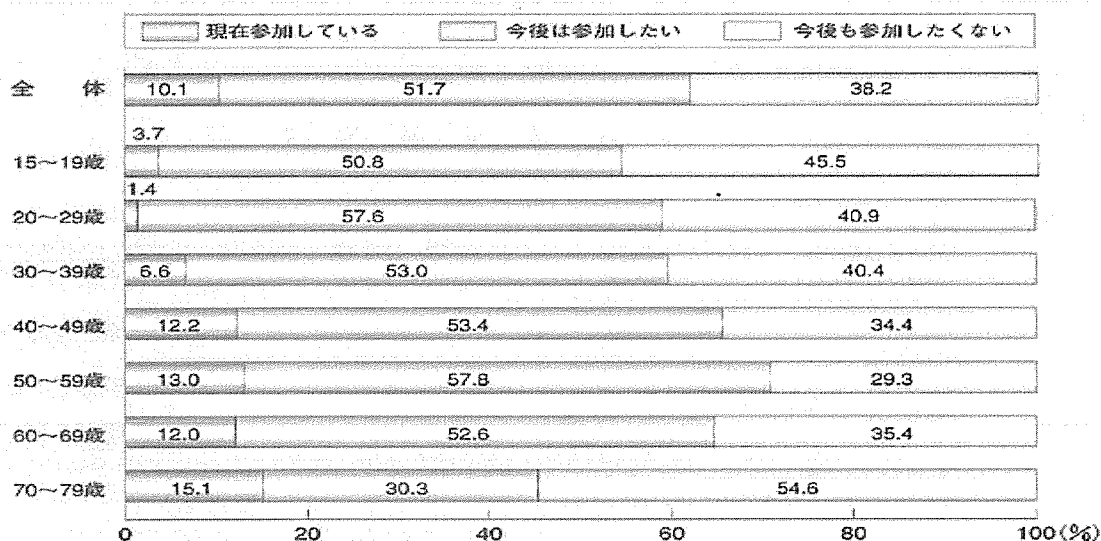
また規模においても親しい仲間同士のみで構成されているボランティアグループから、組織体制も整い、有給職員とボランティアの双方を伴っている団体まで幅広く見受けられ

<sup>1</sup> 「事業型ボランティア」はNPOという名のもとで数多く存在しているといえるだろう。2006年12月末時点でNPOは29,934団体が認証されている (内閣府 <http://www.npo-homepage.go.jp/data/pref.html>)。

る。山岡は非営利団体の範囲を財団法人、学校法人、社会福祉法人などの大規模のものから地縁組織（町内会等）まで挙げている（山岡，1997）。しかし規模の大小にかかわらず根底で共通するのは、「ボランティア<sup>2</sup>」という理念をもって行動していることであろう。

このようにボランティア、NPOへの理解や関心が広まったとはいえ、平成16年度内閣府「国民生活選好度調査」によるとNPOやボランティア、地域活動への参加は10%程度にすぎない。しかし現在は参加していないが、将来は参加したいと考えている回答は61.8%にのぼる（図2）。そして参加できない理由としては「参加するきっかけを得ることができない」という意見が同調査においては82.3%を示している。これらのことからボランティアへの参加意欲をもっている市民をいかに活動に導くことができるかが今後の大きな課題となるだろう。

図2：地域の活動に現在参加している人の割合



（備考） 1. 内閣府「国民生活選好度調査」（2004年）により作成。  
 2. 「あなたはNPOやボランティア、地域の活動などに参加したことがありますか。また、今後参加したいと思いますか。あてはまるもの1つに○をお付けください。」という問いに対して回答した人の割合。  
 3. 「現在参加している」は、「現在、積極的に参加している」、「現在、お付き合いで参加している」と回答した人の割合。「今後は参加したい」は、「過去に参加したことがあります、また参加したい」、「これまで参加したことはないが、今後は是非参加したい」、「これまで参加したことはないが、機会があれば参加してみたい」と回答した人の割合。「今後も参加したくない」は、「過去に参加したことがあるが、もう参加したくない」、「これまで参加したことはないが、今後も参加したいとは思わない」と回答した人の割合。  
 4. 回答した人は、全国の15～79歳の男女3,896人。

（出典：平成16年度内閣府「国民生活選好度調査」より）

## 2) ボランティアの特性

ボランティアは個人の「思い」からはじまる。いいかえれば自分が納得しなければ活動をしなない、ということである。社会にある様々な課題と自分の「思い」が一致したときにボランティア活動の一步がはじまる。そしてボランティア活動をはじめめる場合は大抵同じ思いを持った人々で構成されているグループや団体に所属して活動を行う。ボランティアは自分の「思い」から始まる活動なのになぜ他者と集団を組むのだろうか。早瀬は組織化・

<sup>2</sup> ボランティアは研究者によって若干の相違はあるが、おおよそ次の4つを挙げている。それは「自発性」「無償性」「利他性」「先駆性」である。

集団化による以下の効果を期待してのことだと述べている（早瀬，1999）。それは①継続性・安定性の向上、②数の力の発揮、③バランス感覚の向上、④メンバー間相互の支えあい、⑤活動の入りやすさ、である。しかし集団を組むことで「仲間割れ」や「意欲のギャップの違い」などの課題も避けては通れないため（早瀬，1999）、ボランティア団体を運営していく解決の方法として、組織の活動内容や方向性を明示するための「使命＝ミッション」を確立し、団体をまとめリードしていく「リーダー」を育てることが重要となる。リーダーは対外的には団体を代表する存在となるが、対内的には個々のメンバーの意欲と団体の使命との調和を図るコーディネーター的な働きが求められる（早瀬，1999）。多くのボランティア団体は人数も限られるため、対外・対内の両方に働きかけを行うリーダーは主にボランティアコーディネーターの役割となるだろう。

また、ボランティアを活用するときには、きちんと組織の中で位置づけることが大切である。スーザンエリスは「ボランティアは決して組織に色どりを添えるスパイスの役割ではない。ボランティアは主菜のひとつである」と述べている（スーザンエリス，2001）。

さらにボランティアの力が最大限に発揮できない不幸な事実は、ボランティアが「こき使われている」のではなく、「活用されていない」ことなのである、としている（スーザンエリス，2001）。活用するための1つの方法としては、ボランティアの特性をよく理解することが挙げられる。坂本はボランティアに対するマイナス面を次のとおり挙げている（坂本，2004）。①いつ辞めるかわからない危険性がある、②時間や期間、特性が不確実な場合がある、③職員によるフォロー・支援が必要、④ボランティアは万能ではない、の4つである。一方でボランティアゆえの強みも述べている（坂本，2004）。①短期的な問題解決を優先して働くことができる、②上下関係を気にせず、率直に批判することができる、③外部の新しい視点、考え方を持ち込むことができる、④職員がもっていない技能や専門分野を補完してくれる、⑤組織について口コミで宣伝してくれる、の5つである。

このようにボランティアはプラスの側面とマイナスの側面を合わせ持つ存在だということを理解したうえで、活用するべきである。ゆえにマネジメントを推進していくプロセスにおいては、これらに基づくアプローチを構築することが必須であろう。

## **2. ボランティアコーディネーターとは**

### **1) ボランティアコーディネーターの登場**

ボランティアコーディネーターという言葉は1976年に大阪ボランティア協会において第1期「ボランティアコーディネーター講座」が開講され、そこで用いられたのが最初である。そして翌年には福祉関係の雑誌などにおいてボランティアコーディネーターの必要性を説いたものが数種類でてきており（筒井，1990）、1978年には全国社会福祉協議会から『コーディネーターの機能と役割に関する試案—市区町村ボランティアセンターを中心として』というコーディネーターの業務内容に着目した報告書が発刊された。

ボランティアコーディネーターは1985年度の「福祉のまちづくり事業（ボラントピア事

業)」がきっかけとなり主に全国の社会福祉協議会に設置が広まった(図3<sup>3</sup>)。その後1990年代に入り、東京都社会福祉協議会や全国社会福祉協議会などが次々とボランティアコーディネーターに関する業務内容や必要性に関する報告書を発刊し、ボランティアコーディネーター理論の体系化が試みられた。また1993年の中央社会福祉審議会地域福祉分科会で出された『ボランティア活動の中長期的な振興方策について(意見答申)』によってボランティアコーディネーターの設置も法令により推進され、翌年の『市区町村ボランティアセンター事業』によりボランティアコーディネーターの人数増加と専門職としての取り組みの強化が進められた。

世論においては、1995年の阪神・淡路大震災において、多数のボランティアを適切に活動へつなぐことができなかつた反省から、ボランティアコーディネーターの重要性が叫ばれるようになった。2001年には多様な分野で活動するボランティアコーディネーター同士がネットワークを築き、専門職としての確立を図ることを目的に「日本ボランティアコーディネーター協会<sup>4</sup>」が設立され、ボランティアコーディネーター育成のための研修や研究を数多く行っている。

このようにボランティアコーディネーターは近年のボランティア活動の高まりとともに認知され始めているが、いまだにボランティアコーディネーターの定義に統一されたものはない。

桜井によると「ボランティアコーディネーター理論の想定される主たる行為者は仲介型機関の担当者であり、ボランティアも福祉的課題の解決を図るために、地域資源の1つとしてのインフォーマルな福祉サービスの提供者」としているため(桜井, 2005)、「NPOのような組織でボランティアを受け入れて活用するためのマネジメントにおいては、従来のボランティアコーディネート理論では対応が不可能である」と述べている。

ゆえにボランティアコーディネーターという名称もボランティアを受け入れる団体においては「ボランティアリーダー」「ボランティアマネジャー」など多様に用いられ、さらにリーダーやマネジャーの語彙が意味するところも曖昧なため、定義を統一するには難しい状況となっている。

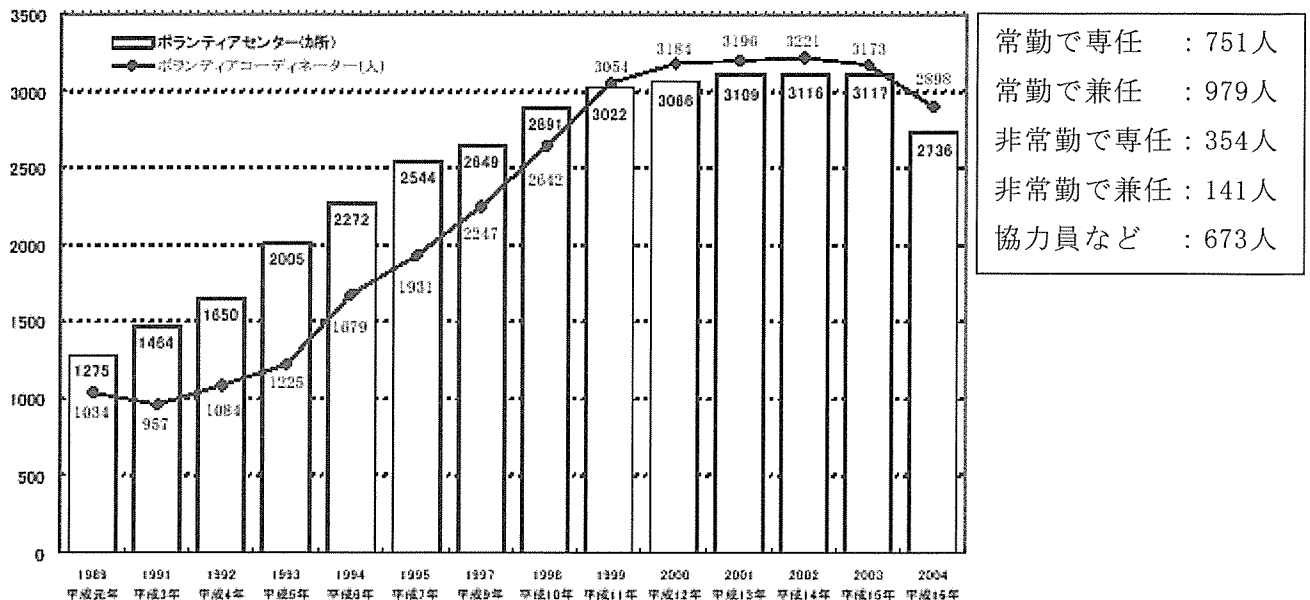
その中でも日本ボランティアコーディネーター協会が示す定義「市民のボランティア活動を支援し、その実際の活動においてボランティアならではの力が発揮できるよう、市民と市民または組織をつないだり、組織内での調整を行うスタッフである」はおおよそ現状のボランティアコーディネーターについての的を射る定義となっているだろう。

<sup>3</sup> センターの設置数やボランティアコーディネーターの人数が微減しているのは市町村合併などが影響していると考えられる(全国社会福祉協議会, 2005)

<sup>4</sup> 2006年8月25日現在で個人会員(法人会員含む)は411名である(日本ボランティアコーディネーター協会 HP: <http://www.jvca2001.org/index.html>より)。



図3 ボランティアセンター設置数とボランティアコーディネーター配置人数の推移



「2004年ボランティア活動年報」全国社会福祉協議会よ

## 2) ボランティアコーディネーターの役割

ボランティアコーディネーターの業務は、所属している組織によって内容に若干の違いが生じてくる。全国社会福祉協議会がまとめた「ボランティアコーディネート論」ではボランティアコーディネーターを組織の形態により3つに分類している。以下前掲書に基づき説明していくこととする（松尾，2001）。

まず1つ目は「受け入れ型」である。これは社会福祉施設、博物館、図書館などの社会教育施設、学校、病院、NPOなどにおいてボランティアを受け入れ、支援するというコーディネートのタイプである。基本的にはそれぞれの施設や団体の職員としての位置づけを保ち、組織としてボランティアをどのようにとらえるか、ボランティアに期待する役割は何かなどを考え、ボランティアの受け入れ方針を確立することがコーディネーターの役割として何よりも必要である。そして「ボランティアと利用者」「ボランティアと職員」「ボランティアとボランティア」をそれぞれコーディネートすることも求められる。

2つ目は「仲介型」である。これはボランティアを希望する人とボランティアの支援を求める人とを仲介する第三者として位置づけられていることが特徴であり、主として社会福祉協議会のボランティアセンターなどがこのタイプである。役割としては「活動を紹介すること（＝活動希望者・ボランティア依頼者の声に応えること）」が主眼であり、活動がスムーズに開始できるように事前の様々な調整を行うことが求められる。つまり「市民の活動意欲を引き出す」「活動の場の開拓する」「意欲のある市民を活動の場につなげる」

「双方に有益な活動を成立させる」などが重要な視点である。

3つ目は「送り出し型」である。これは学校や企業、地域住民組織の構成メンバーがボランティア活動を行う際に、活動の場に送り出すコーディネートのタイプである。役割としては活動の場に行く前にどれだけ構成員に心の準備(やる気と活動先への理解)を持たせ、そのために企画や働きかけを行うことができるかが求められる。また受け入れ先の施設や団体との調整も重要な役割である。

以上3つのタイプについて概要を説明したが、あくまでも概念上の機能分類であると同文献では述べられている。共通点を挙げるとするならば、コーディネートする側とされる側に上下関係は存在せず、お互いが存在を認め、その両者を対等の間柄として適切につなぎ、調和していくことだといえるだろう(筒井, 1990)。ゆえに「ボランティアの担い手」と「ボランティアの受け手」、「ボランティア」と「スタッフ」、「ボランティア団体」と「他機関」はどちらかが有利・不利ということは関係なく、互いを尊重し合う関係の構築が望ましく、ボランティアコーディネーターはその責務を担う重要な役割だといえる。

ではボランティアコーディネーターの仕事は具体的にはどのような役割があるのだろうか。筒井は規模や守備範囲に差はあってもおおよそ次の役割があるとしている(筒井, 1990)。それは、①受けとめる(ニード、活動希望者の受付など)、②求める(ボランティアの募集、活動の場の調整)、③結ぶ(調整、紹介)、④高める(訓練、学びの場づくり)、⑤作る(ネットワークング、アクション)、⑥まとめる(記録、統計)、⑦知らせる(広報)、⑧集める(情報収集)、の以上8つである。またアメリカの非営利組織に詳しい坂本は、ボランティアコーディネーターの業務は次の5つをフローとして挙げている(坂本, 2004)。内容は①組織編制、役割・業務定義、②募集、③オリエンテーションと研修、④支援と動機付け、⑤評価(フィードバックし①へ)である。筒井との違いは「評価」を入れている点である。そしてこの評価にはボランティアの働きに対する評価だけではなく、ボランティアマネジメントした組織側の評価も行い、双方の改善点をみつけることだとしている(坂本, 2004)。

ボランティアコーディネーターはこのような多岐にわたる業務を遂行しながら、ボランティアの関わりを促進し、所属する組織のスタッフやボランティア受け入れ先との調整も行わなければならない。このように業務内容の幅広さからみてもボランティアコーディネーターは他業務との兼任ではなく、専任で従事することが望ましいといえる。そして専門職として役割を認識し、業務に取り組む姿勢が求められるだろう。

### **3. ボランティアマネジメントの必要性**

ボランティアも活動を長く続けていくには、一時的な関係ではなく、組織的な関係を築かざるを得ない。なぜならメンバー間での意思疎通を図るための会議や、メンバーを受け入れる際の募集方法や研修の内容、活動を継続させるための資金確保などはシステムとして構築していかなければいずれ立ち行かなくなるからである。そのためには組織のリーダー

一を中心としたマネジメント<sup>5</sup>が必要になってくる。しかし組織としてボランティアを束ねるといのは、ボランティアズムにおいて決定的に相反的な意味を有している(田尾, 2004)。ボランティアは、金銭的なものを得ないかわりに、その組織から多くのものを得られない限り、長くそこに留まろうとはしない(P. F. ドラッカー, 1991)。ボランティアは自己判断で組織に留まるか、もしくは去っていくか決定する。また現代のライフスタイルでは、ボランティアを希望しても極めて限定された時間しか活動ができないため、組織もボランティアの確保が厳しく<sup>6</sup>、そのためボランティアマネジメントまで手が回らないのが実情である。

加えて、ボランティア組織のマネジメントを困難にしていると思われるもうひとつの要因がある。それは、スタッフ<sup>7</sup>とボランティアという異なる人材を抱えていることである。スタッフは組織と雇用契約を結びフォーマルな関係のもと業務を行うが、ボランティアは同じ活動をしていても「自分のことよりも活動対象に対して貢献したい」という利他主義の場合もあれば「自分の成長や自己利益につながるから」という利己主義の考え方を持っている者もありそれぞれ捉え方が違う<sup>8</sup>。そのうえボランティアは「自発性」という自己決定に基づいて行動をするため、職務として責任を負うスタッフとは異なる。また「自発性」で集まっているボランティアはトップダウンの指示が行き渡りにくく、そしていつでも組織を脱会できるため、流動性も激しい。多くの団体が「ボランティアが組織に根付かない」という悩みを抱えているように、人材が育ちにくい現状にある。

さらに現場で活動するボランティアとオフィスで業務するスタッフの間にはスタッフ—ライン関係が生じやすく(田尾, 2004)、このスタッフ—ライン関係は組織化が進めば進むほど階層的な分化が促進し、その乖離は組織化とともにスタッフの役割が大きくなればなるほどボランティアとの摩擦は避けられない課題となってくる。ボランティアマネジメント理論は一般に企業で用いられているビジネス手法を取り入れているものが多いが、このように組織行動の異なるスタッフとボランティアを抱えているボランティア組織の場合には、その特徴を考慮したマネジメント手法が求められるだろう。

またボランティアは、組織という体制になっても、アソシエーション<sup>9</sup>の要素が強いため、不安定要素があることも歪めない。そのため中心にリーダーシップをとる者を据え置くことでボランティアがまとまり、組織に安定をもたらすのではないかと考えられる。田尾はリーダーシップについて「集団のメンバーに受け入れられるような目標を設定し、それを

<sup>5</sup> マネジメントは一般的に管理と同義的な意味で使われている。この管理は島田によれば、「協働体系を維持存続させる専門的な機能である」と述べている(島田, 2003)。

<sup>6</sup> 任意団体の抱えている問題の1位は「活動メンバーの確保」である。(東京都生活文化局コミュニティ文化部, 2000)

<sup>7</sup> ボランティアと対比してここではスタッフを有給で雇われている職員の意として扱う。

<sup>8</sup> 桜井によると最近の研究ではボランティア活動への動機は複数(multiple)であり、人々は複雑な動機によってボランティア活動に参加し、さらにその動機構造を構成する種類や強弱は人それぞれであるという考えが主流になっていると述べている(桜井, 2003)。

<sup>9</sup> アメリカの社会学者 R.M. マッキーヴァーによると「アソシエーション」は人々が自分の個別的な関心を満たし、獲得するために人為的に作り出す機能集団のことをいう。関心の共有によってまとまりを保っているため、関心がなくなれば集団から離脱する(確井, 2000)。

達成するために個々のメンバーの態度や行動をひとつの方向に向かうよう組織化を行い、そして一定の水準を維持するよう努める」ことが役割だと述べている（田尾，2004）。このリーダーはボランティア組織においてはボランティアコーディネーターという名称で呼ばれていることが多いが<sup>10</sup>、ボランティアや組織に対して、責任をもって影響を与えることのできる人材になることが望ましい。いいかえればこのリーダーが組織で育つか否かが組織の将来を左右すると考えられる。

リーダー（＝ボランティアコーディネーター）の存在は、ボランティアの安心感につながる。ボランティアが自身の活動に対する悩みや不安などが生じた場合、きちんと相談できる受け手がいることは、ボランティアが継続して活動を行うには欠かすことができない。ボランティアコーディネーターはボランティアの気持ちの代弁者であり、立場を守る権利擁護者である。そしてボランティアコーディネーターはボランティアをコントロールするのではなく、ボランティアの関与を「促進（ファシリテート）」するのである（スーザンエリス，2001）。このような役割をスムーズに進めるためにも、ボランティアコーディネーターが組織の中で、専門職として地位を確立し、兼務ではなく専任で従事することが望ましい。さらに組織の中でも他のスタッフがボランティアコーディネーターの役割を理解し、スタッフと同様に組織に提案できる権限を設けさせるべきであろう。

ボランティアが、組織にとって良きパートナーになってもらうためには、組織もボランティアと共に成長する姿勢が求められる。ボランティアを安価な労働力と捉えたり、ボランティアの能力や経験に適切ではない活動内容を提供したりするようであれば、ボランティアの活用がかえって逆効果になり得る。ボランティアの力を最大限に発揮させるためにも、組織にボランティアコーディネーターを設置し、そしてボランティアコーディネーターを中心としたボランティアマネジメントの構築を行うことで、組織は安定した基盤を築くことができるであろう。

## 4. 事例検証

### 1) 調査の目的

在宅ホスピスケアでは、ボランティアは医療職や福祉職の専門家と並び、チームメンバーとして必要不可欠な存在である。ボランティアが自宅で最期を迎える人を支えるためには、「ボランティアをやりたい」という自発的な意識に加えて、専門的な知識や多職種とチームを組んでケアを担う重要性について理解してもらうことが必要になってくる。そしてボランティアがチームの一員として活動に参加できる力を備えるためには、組織側にボランティアマネジメントの体制が構築されていることが求められる。

東京都墨田区にある在宅ケア支援グループPA（図4）では、ボランティアコーディネーターを中心として、ボランティアグループが機能している（表1）。そこでこのボランティアグループを事例に、ボランティアマネジメントに対してボランティアコーディネーター

<sup>10</sup> ボランティアコーディネーターの役割とされている業務に従事している場合でも、「ボランティアマネージャー」「ボランティアリーダー」という名称で位置づけているボランティア組織もある。

がどのような取り組みをしているのか事例検証することとする。

内容としては前項でも述べている坂本（2004）のボランティア・マネジメントフローに基づき、1．組織編成、役割・業務定義、2．募集、3．オリエンテーションと研修、4．支援と動機付け、5．評価の5項目に加え、6．資金調達の1項目を付け足し、これらの要件から現状を分析し、課題も明らかにすることを目的としたい。

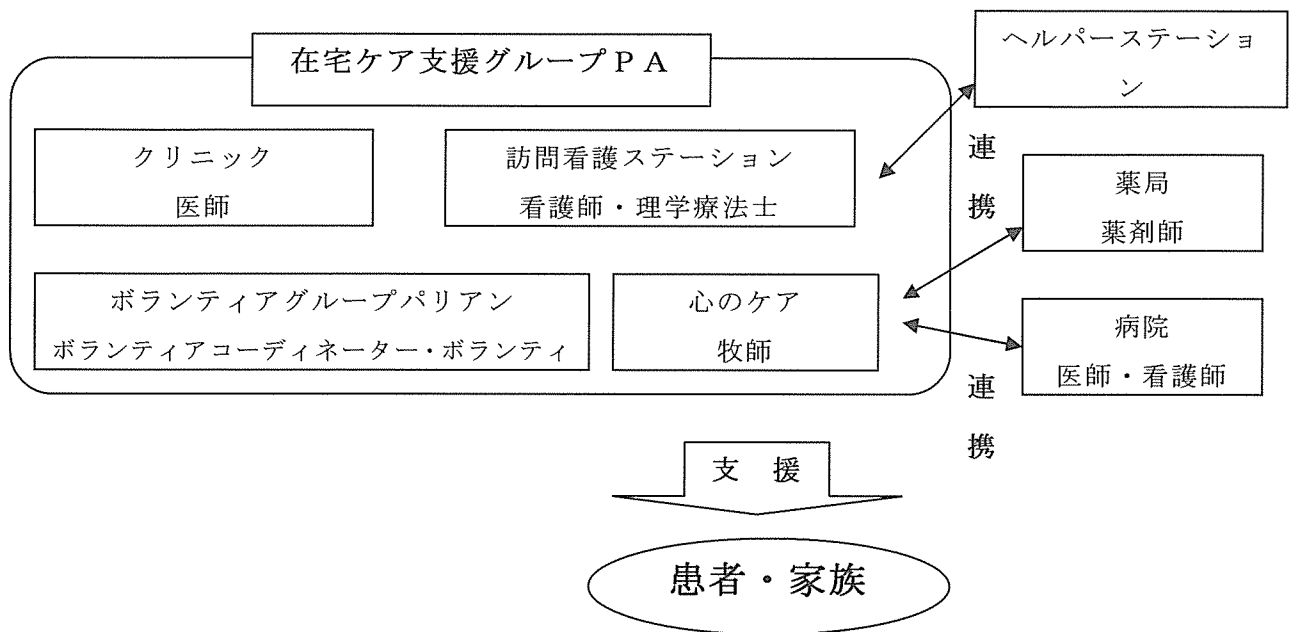


図4：在宅ケア支援グループPA概念図)

< ボランティアグループPAの概要 I (表1) >

ミッション (在宅支援グループパリアンと同内容)	1) 患者や家族の生命・生活の質 (いわゆるクオリティ・オブ・ライフ) を最優先し、患者と家族が安心して家で過ごせるケアを実施する。 2) 人が生きることを尊重し、人それぞれの死への過程に敬意をはらう。死を早めることも死を遅らせることもしない。 3) 患者の痛みやその他の不快な身体症状を緩和するとともに、心理的・社会的苦痛の解決を支援し、霊的痛みに関心し、生きることに意味を見いだせるようにケアする。 4) 患者の自己決定、家族の意思を最大限尊重する。		
設立年月日	2002年1月	登録人数	57名 (2006年12月末現在)
ボランティアコーディネーター	有 (非常勤)	研修	有 (11.5時間の教育プログラムを事前に受講)
ボランティア活動の主な内容(※)	①患者宅訪問 (話し相手・留守番・買物・清拭、入浴介助の補助など) ②遺族の会の企画・運営、命日カードの発送 ③集1回の療養通所介護における手伝い (昼食づくり、イベント、話し相手など) ④グッズ制作 (介護用品作成、手作りキットの販売、患者へのプレゼント) ⑤地域への啓発活動 (バザー、講演会の企画、ボランティア通信の発行)		

2) 調査内容

(1) 組織編成、役割・業務定義

組織において、ボランティアを共に活動する仲間として迎えることが決定した場合、まず募集前に自分たちの組織になぜボランティアが必要なのか目的を明確にしなければならない。ボランティアの受け入れに必要な経費、人員、場所 (ボランティアの活動場所) は確保されているのか、ボランティアに対するスタッフの理解は得ているのか、など準備段階で様々な調整を行うべきである。さらにボランティアの具体的な活動は、組織のミッションの実現に貢献するものであり、ボランティア自身もそのことを実感できるように役割を検討しなければならない。

ボランティアグループPAはボランティアグループとして組織に位置づけられており、患者宅への訪問や療養通所介護での昼食作りなど (表1、※印参照) ボランティアの役割業務が明確になっている。また遺族の会の企画運営やバザーへの出展などボランティア自らが企画に参加することで、ボランティアのやる気が引き出され、活動が活性化している。ただしミッションについては在宅支援グループパリアンの理念と共通であり、ボランティアグループ独自のものではない。共通のミッションの他にボランティアグループ独自のミッションを作ることで、ボランティアが活動を通してミッションの実現に貢献しているという実感をより持てるようになるのではないかと考えられる。現在のボランティアの人数

であれば顔の見える関係のため、ボランティアコーディネーターのフォローにより参画意識を持たせることはできる。しかしボランティアの人数が今後増えていくなかで、同じ方向性を保つためにはボランティアグループのミッションを設定することは必要になってくるであろう。

## (2) 募集

ボランティアを募集する場合には、組織内でどのようなボランティアが必要なのか、話し合いをまず事前に行う。「このようなスキルをもった人が必要である」「この時間帯に活動できる人が欲しい」など具体的に希望条件を明確にすることで、ボランティア志願者も事前に内容を把握でき応募しやすい。つまり組織のニーズとボランティアのニーズを一致させることが大切なのである。そのため募集概要に具体的な活動内容を明記したり、事前にチェックシートなどに記入してもらったりすることで、効率的に募集を図ることができる。

ボランティアグループPAでは、ボランティアが活動を行う前にボランティア教育プログラムの受講を義務付けている。その際の申し込み用紙には活動可能時間や特技などをあらかじめ記入させ、加えて活動内容が「死に関わるケア」のため、ボランティア本人の死別体験の有無や時期についても事前に聞いている。しかし受講後に面談を行っていないため、ボランティアの活動開始時期を見送ったほうがいいのかと思われるボランティアや、組織のニーズに一致しないボランティアも登録している状況となっている。確かにボランティアとして多様な人材を集めることは重要であるが、「組織にとっての必要な人材」を獲得しなければかえってマネジメントは難しくなる。組織に合わないと思われるボランティア希望者をときには事前に断ることも必要な選択である。この役割は組織の代表者ではなく、ボランティアグループの状況を把握しているコーディネーターの判断にゆだねるべきであるが、ボランティアグループパリアンではまだその体制は整っていない。今後はボランティアコーディネーターを中心とした募集システムの体制を検討したほうがいだろう。

## (3) オリエンテーションと研修

ボランティア希望者には事前にオリエンテーションと研修を受けてもらうことは、ボランティアが活動内容に戸惑わないためにも、また他のスタッフとの協働を円滑に進めるためにも必要である。

ボランティアグループPAでは、オリエンテーションと研修をボランティア教育プログラムとして計11.5時間で設定し、全てのカリキュラムを終了しなければボランティアとして登録ができないシステムとなっている。教育プログラムの内容は、組織の主な活動内容、経緯や目的、組織構成について述べ、ボランティア組織だけではなく在宅支援グループ全体の理解も深めてもらうようにしている。さらにボランティアグループPAの活動内容は患者宅への訪問など他のスタッフとの協働が欠かすことができないため、ボランティアが医療職や福祉職とチームを組むことの重要性については時間をかけたプログラム内容となっている。加えてスピリチュアルケアや死生観、グリーフケアについても学び、患者や家族の気持ちを理解してもらうようにしている。そのほかプログラム受講中には必ずスタッ

フを紹介し、プログラムの途中で設けられているティータイムやランチで交流を深めるよう努めている。

ボランティア教育プログラムはボランティアコーディネーターが中心となって計画・実行されている。さらにボランティア登録後も定期的にフォローアップ研修を行い、ボランティアの質の向上に努めているため、評価できる内容である。

#### (4) 支援と動機付け

ボランティアは、実際に活動を始めてから様々な思いがでてくる。例えば自分の描いていたイメージと活動内容のギャップに対する戸惑い、ボランティア同士やスタッフとのトラブル、自分の活動や言動に関する不安などである。ボランティアコーディネーターはこれらの不安や悩みを抱えているボランティアがいないか常に注意をはらい、そして相談できる場を設ける必要がある。

ボランティアグループPAでは末期がん患者や遺族に接する活動内容が多いため、ボランティアも「死」に対して戸惑ったり悩んだりすることが多い。ボランティアコーディネーターはそのことを考慮し、常にフォローできるように他のスタッフと連携をとりながら活動内容の把握を心がけ、個別対応をしている。さらにボランティア同士で意見を交換できる場を1ヶ月に1回定期的に開き、お互いの活動報告を兼ねた交流を図っている。そこでは自然と活動経験のあるボランティアが活動経験の浅いボランティアを支えたり、励ましあったりしている。このようにボランティアはコーディネーターやスタッフだけではなく、同じボランティアからもサポートを受けることができるため支援体制は十分に整っているといえるだろう。

#### (5) 評価

評価は2つの視点が必要であると坂本が述べている(坂本, 2004)。1つはボランティアの働きに対する評価であり2つめはボランティアマネジメントについての組織の評価である。この2つの評価を通して組織における改善点を導き出すことは組織を継続させていく上でも大切なことである。

ボランティアグループPAでは、評価に対する明確な規定はなく、日々のお話し合いのなかで検討されている。このため改善点の抽出が曖昧になりやすいため、適切な評価が出来にくい状況となっている。このままでは活動の成果をフィードバックする仕組みが発展しないので早急に考案する必要がある。

ボランティアの分野では「正しいことをしている」という信念の強さから評価システム<sup>11</sup>があまり浸透していない。しかし自己満足で終えるのではなく、組織のミッションをより効率的に達成するためにも自分自身の活動について厳しい目をもつことが大切である。ボランティアコーディネーターはボランティアの活動だけではなく、自身の業務に関しても

---

<sup>11</sup> ドラッカーは著書(P. F. ドラッカー, 2000)においても自己評価手法を提唱し、この評価を通じて非営利組織のあるべき状態を目指してマネジメントの改善と革新を図っていくことができるような内容を記している。また坂本はNPO評価の主な種類として①事業評価、②組織評価、③社会インパクト調査をあげている(坂本, 2004)。



評価する姿勢が求められる。

#### (6) 資金調達

活動を継続させていくためには資金は必要である。ボランティア組織の場合、資金は継続的に得ることができないため、常に資金調達は枯渇しないよう戦略をたてなければならない。ボランティア組織が得ることのできる収入源としては、①会費、②寄付（個人、企業）、③助成金（財団や企業）、④委託費・補助金（行政）などが挙げられるが、これらをバランスよく調達することで活動が安定したものとなる。

ボランティアグループPAでは、遺族からの寄付、バザーやグッズ販売の収益、助成金が主な資金源である。しかし次年度も継続的に収入を得ることができるのはバザーやグッズ販売の収益のみなので、資金調達に関してはさらなる検討が求められる。たとえば寄付に関しても遺族だけではなく、活動内容に賛同してくれる個人や企業からも集めたり、講演会などの開催によって参加費を集めたりなど、ボランティアコーディネーターが中心となり、自主財源確保の方策を考案する努力が必要である。

しかし組織内に内包されているボランティアグループの場合、ボランティア活動を支援するコストは組織側からも一定の配分（資金、場所、備品など）を受け取ることができる。ボランティアの活動によって生み出された価値が組織の価値になるのであれば、組織側のコスト負担は必要経費として計上されるべきであろう。ボランティアグループPAの場合は、この点に関してはある程度の保障はされている。今後は組織拡大に伴う予算の策定、自主財源確保の検討など活動継続に向けたプラン作りに取り組むことが求められる。

以上のようにボランティアグループPAでは、ボランティアコーディネーターを中心としてボランティアが機能し、安定した活動業務を行っている。ボランティアにとってボランティアコーディネーターの存在は日々の活動の安心につながり、また組織側もボランティアコーディネーターを設置したことでボランティアとスタッフ間の伝達系統がスムーズになっているだろう。しかし活動規模を拡大するのであれば、①ボランティア組織単体のミッションの作成、②組織ニーズに合わせたボランティアの募集、③評価システムの構築、④資金調達のプラン作りは避けることのできない課題である。今の体制ではいずれ活動内容がパターン化し、その結果ボランティアの意欲低下を招き、ボランティアの組織離れへとつながるだろう。

ボランティアマネジメントとは、ボランティアという資源を最大限に活用し、効果をあげるための手段や方法である。ボランティアが生き生きと活動できる「場」を作ることは組織とボランティアコーディネーターの責務である。

## 5. 協働とは

### 1. 協働の定義

協働という言葉はもともと政治学者でありアメリカ・インディアナ大学のヴィンセント・オストロム教授が1977年の著書『Comparing Urban Service Delivery Systems』の中

で用いた造語「コプロダクション (Co production) 」 (=共同で作りますこと) の訳語であり、「地域住民と自治体職員とが共同して自治体政府の役割を果たしていくこと」を一語で述べるために用いたとされている。現在Coproductionという言葉は他国の政府や企業との生産性を伴う協力的な取り決めに示す場合に使用されており (US Department of Defense Dictionary, 2003) 、その他の分野ではあまり用いられていない。

わが国では荒木がCoproduction を『参加と協働』(1990) のなかで「協働」という訳語で紹介し、市民と自治体職員が力を合わせ、地域住民の福祉向上のために有用であると判断を下した公共的性質をもつ財やサービスを生産し提供することを協働と述べている。

日本語の協働の定義は、確定したものがないと言われているが、行政やNPO関連の資料にいくつかの定義が示されている。東京都ボランティア・NPOとの協働に関する検討委員会では協働を、「行政とボランティア・NPOとが、相互の存在意識を認識し合い、相互にもてる資源を出し合い、対等の立場で、共通する社会的目的の実現に向け、社会サービスの供給等の活動を行うこと」と定義している (東京ボランティア・NPOとの協働に関する検討委員会、2000) 。大阪府ではNPOとの協働を進めるためのガイドラインに協働を、「それぞれの主体性・自発性のもとに、共通の領域において、互いの特性を認識・尊重しあいながら、共通の目的を達成するため、課題解決に向けて協力・強調する」とことと定義している (大阪府、2001) 。岩手県はNPOとの協働において「共通の問題意識を持つ領域において、それぞれが個別に活動するよりも高い成果を上げるために、お互いの特性を認識し、尊重しあいながら、対等な立場のもとに協力しあう関係のこと」としている (岩手県、2003) 木原は協働とは、「公共活動の共通目的を達成するために、パートナーを尊重した対等の関係で共同活動を行い、活動の成果を相乗効果的に創出させる戦略的、実践行為」としている。(木原、2003)

協働の根本的な意味合いは、「複数の個人や組織が、力をあわせて物事を進めている状態」(財団法人地球産業文化研究所、2004) であり、またその中には各々が目的を共有し、それぞれの持つ役割を果たすことで、一人では達成できない相乗効果を生み出す協力関係を含んでいると考えられる。

海外の文献ではcollaboration、cooperation、partnershipなどが協働、共同としてほぼ同義の表現として用いられているが、(大久保、2002) 、それぞれの言葉の定義は少しずつ異なっている。

Partnershipは1) パートナー (他者と関係し行動を行う) である状態、2) 事業において元金を共有し二人以上の人との間で取り交わされる法的な関係性、3) 法的なパートナーシップになぞらえた通常近い間の関係者間で、権利と責任を共有する関係性、としている (American Heritage Dictionary 4<sup>th</sup> edition, 2000, Merriam-Webster Online Dictionary) 。Cooperationはラテン語のto work を語源とし、1) 共に共通の結果や目的のために働くまたは行動すること、2) 不本意ながらも相手の意を汲んで快く従うこと、3) 一般的に経済利益を得るための提携すること、の意味がある (American Heritage Dictionary , 2000) 。Collaborationはラテン語の 'to labor together (ともに働く)' を意味する言葉である。

この言葉には1)特に作品や研究にかかわるプロジェクトにおいて正式に協力することが認められた一人あるいは限られた人数と共に働くこと、2)ある国の敵対者と通常快く協力あるいは手助けをすること、3)喜んで(快く)しばしば政策的、経済的努力において即座に関連しない(行政)機関や手段と協力すること、の意味がある。American Heritage Dictionaryには「知的で計画目標を定めた真剣な努力活動を共に行うこと」が付け加えられている(American Heritage Dictionary, 2000)。

以上からpartnershipは二者間以上の協力の関係性を示している。cooperationは一般的に相互の利益のために協力して働くプロセスであり、collaborationは他の人々と知的面での協力をし、共に働くというプロセスを示している。

医療国内外の保健・医療に関する書籍・文献には医療チームの一人一人が行動の計画と実行を補完しながら、総意達成することがcollaborationとして示されていて(Opie, 2000)、チーム医療や地域ケアに欠かせない専門職間のプロセスとして述べられている。従ってcollaborationの定義が日本語の協働の定義にもっとも近いと考えられ、ここではcollaborationを協働として文献の検討を進めていく。

## 2. 協働のあり方

「協働」は様々な分野で用いられ、特にまちづくりなどの取り組みには欠かすことのできない言葉の一つである。わが国では協働は当初NPOや地域住民と自治体との間で使われてきたが、現在は保健・医療分野でも専門職や患者・家族あるいは市民との協働の重要性が示されている。

大久保は著書『NPOと法・行政』(2002)において、協働とは「NPO、行政、事業者、住民等、立場の異なるさまざまな主体が、それぞれの価値観や能力を理解・尊重すると同時に、相互に批判を受け入れ、共通の認識をつくり、対等なパートナーとして連携・協力して、様々な社会問題に取り組むこと」を意味すると述べている(大久保, 2002)。つまりどちらかが主である、という関係を含まない言葉が「協働」としている。

医療においては細田が「複数の職種が対等な立場で互いに尊敬し合い、協力して業務を行うこと」を協働志向とし、チーム医療の4つの要素のひとつにあげている(細田, 2004)。安梅は「ニーズ把握から目標設定, アセスメント, 計画策定, 介入, 評価, フィードバックの一連の流れを共有し, 役割と共に責任を分かち合う」ことを協働と捉え、これをチームワークに言い換えられると述べている(安梅, 2005)。

協働には行政とNPOにおける協働、保健・医療分野における専門職間の協働などさまざまなかたちの協働がある。協働については行政やNPOなどからいくつかの原則が掲げられている。

横浜市では横浜市における市民活動との協働に関する基本方針(横浜コード)で協働の原則として1)対等の原則、2)自主性尊重の原則、3)自立化の原則、4)相互理解の原則、5)目的共有の原則、6)公開の原則、を挙げている(横浜市, 2001)。つまり市民と行政が対等の立場で活動の目的を共有し、かつ相互理解のもとに活動すること、そして市民活動が

自主的に行われることを尊重し、自立化する方向で協働を進めることを原則としている。加えて両者の関係性が常に誰からも見えるように情報公開の必要性を述べている。しかしながら具体的な協働のプロセスやアセスメントが示されていなかったため、市民と行政との協働が促進されたとはいえなかったようである（山内、2004）。

瀧澤は、1)公共性の原則、2)公平性の原則、3)自立性・対等性の原則をあげている。公共性の原則においては協働が公開され、活動地域全体の利益になること、また地域に関わる全ての人々に意見を述べるのが可能であることの必要性を述べている。公平性の原則は協働の活動によって生じた利益や効果、あるいは不利益がその地域の人々に公平に分配され、差が生じないこととし、自立性・対等性の原則では市民活動が他者からの干渉によりその意思が阻害されず、行政などからの支配的な存在とならないことを意味している。

大久保は1)対等性、2)自律性、3)セルフ・コントロール、4)異なるものが協力することによる多元的価値の実現＝多元性、5)相互理解をあげている（大久保、2002）。大久保は協働を進めていく組織としての意思を自身で作ら上げ、それに基づいて活動を行っていくこと、また公的任務を遂行するために自制した行動を取ることが必要としている。また他者・他組織と協力することで様々な価値観を共有できることが協働のメリットと考え、その価値観や行動スタイルを認め合うことが重要であるとしている。

内山はこれに加えて1)自己変革受容の原則、2)時限性の原則、3)正当な対価の原則を加えている。内山は協働により相互が学び、育ち、変わっていく姿勢と意識が必要であるが、相互の関係性は目的の達成により解消されるとしている（内山、2003）。また協働によってかかるコストを両者で負担し、正当な対価が支払われるべきとしている。

保健・医療の分野では協働の原則として述べられている文献等はないが、Hennemanらは、1)協力的に活動を共にすること、2)自発的な参加、3)計画しと決定することを共有、4)チームアプローチ、5)専門技術の寄与、6)責任の分かちあい、7)階層のない関係性、8)役割や肩書きでなく知識と専門性による力の分かち合いをすること、を協働の特性として示している。さらに協働を促進する要因に優れたコミュニケーション能力、尊敬、分かち合い、信頼を挙げている（Henneman, 1995）。

またMeadsらは協働の関係性の条件として1)率直さ、2)継続性、3)関係性の部分的な重なり合い、4)平等、5)共通性の5つを挙げている（Meads, 2004）。率直さはコミュニケーションの質・情報に影響を与えるとしている。継続性は人との和・相互理解を生み出し、関係性の部分的な重なり合いは相互理解を高め効果的な協力や誤解を避ける事ができる。平等ではそれぞれの違いを受け入れ、それぞれの持つ力を知る事であり、共通性は共有した目標に向かって共に仕事をするを可能にすると述べている。

行政やNPOの示す協働の原則では、協働の方法が助成によるものや共催、委託など多岐に亘るため抽象的な表現となっているため、相互の関係のあり方や進め方、計画の立案、目標の立て方また期待される成果などについて、具体的に提示していく必要がある。一方、保健・医療などの示す協働の特性や条件は専門職間の関係性・あり方について述べており、よりよいチームケアの形成と維持の方法が示されている。